

平成30年度 政策評価統一研修

ロジックモデルの作成と指標の策定

平成31年1月30日

早稲田大学政治経済学術院・公共経営大学院

山田 治徳

本日の構成

- 1 政策評価の基礎—指標による評価
- 2 ロジックモデル—政策評価の基本
- 3 指標はどのように考えるのか

【演習】

1 政策評価の基礎—指標による評価

政策評価の実施に関するガイドライン
(平成17年12月16日、政策評価各府省連絡会議了承)

- ① 政策評価の実施に当たっては、まずは定量的な評価手法の開発を進めるよう努め、**可能な限り具体的な指標・数値による定量的な評価手法を用いる**よう努める。

政策評価・独立行政法人評価委員会「提言」(平成27年3月9日)

政策をよりよいものとしていくためには、**定量的な根拠に基づいた評価の徹底**が課題である。

1-1 政策評価に対する疑問—なぜ指標なのか？

「ゲームでもスポーツでもスコアを記録することなしに、
自分が勝ってるのか負けてるのか分かるだろうか？」



1-2 「評価シートは、カルテのようなもの」

医者にとってのカルテ

＝患者の既往症、これまでの診療経過、その成果が記録されたもの

⇒必要な情報(指標)が記録され、これをもとに治療の効果を検証する

行政にとっての評価シート

＝政策のこれまでの経過、その成果が記録されたもの

⇒必要な情報(指標)が記録され、これをもとに政策の効果を検証する

指標＝何を見るべきか(診るべきか)

政策評価→指標を通じて政策を診る

適切な指標→名医 or ○○医者 の分岐点

1-3 そもそも何に基づいて評価を行うのか？

政策評価法

(政策評価の在り方)

第三条 行政機関は、その所掌に係る政策について、**適時に、その政策効果(当該政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響をいう。以下同じ。)**を把握し、**これを基礎として**、必要性、効率性又は有効性の観点その他当該政策の特性に応じて必要な観点から、**自ら評価する**とともに、その評価の結果を当該政策に適切に反映させなければならない。

政策効果を把握し、これを基礎として、...、自ら評価する

2 ロジックモデルー政策評価の基本

政策効果を把握し、これを基礎として、...、自ら評価する

政策効果、すなわち政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響を表したもの ⇒ ロジックモデル

ロジック(logic) = 論理、理屈

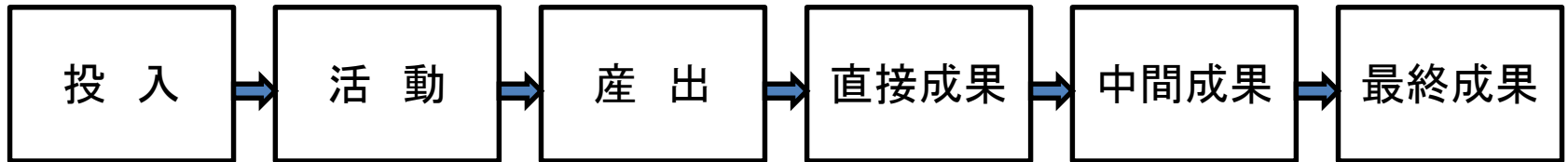
ロジックモデル(logic model) = 政策の論理構造

ロジックモデル

= 政策の実施により、その目的が達成されるまでの論理的な因果関係を明示したもの

= 政策の実施により、その目的が達成されるまでの過程をフローチャートで示したもの

2-1 ロジックモデルの構成と構成要素

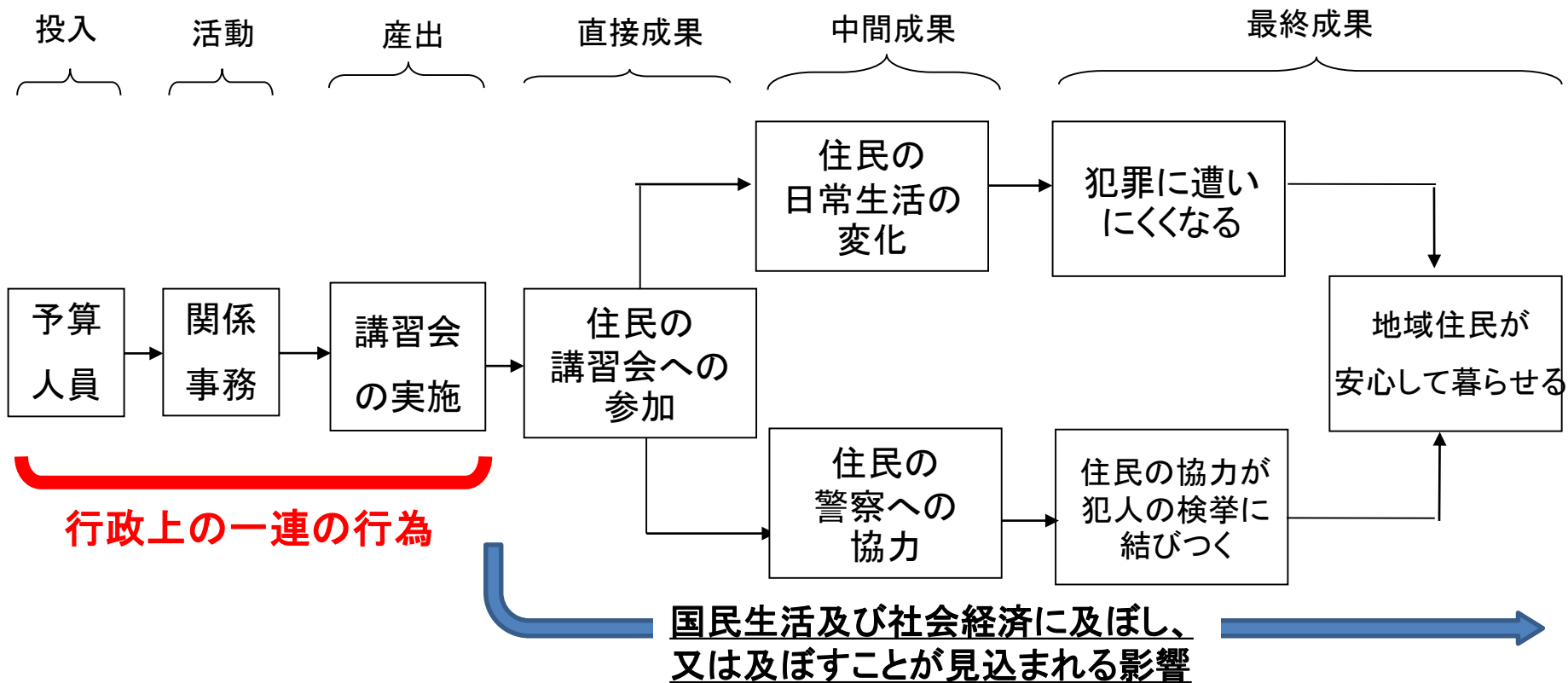


投入	予算、人員など行政活動を実施するために投入する資源
活動	投入資源を用いて行われる行政活動
産出	行政活動の結果、産み出されたモノ(財)、サービス
直接成果	産出がもたらす直接的な成果
中間成果	直接成果がもたらす次なる成果
最終成果	政策が目指す最終成果

2-2 事例ーロジックモデル

事業名	コミュニティ安全プログラム
目的	地域住民が安心して暮らせる環境を実現する。
対象	域内に居住・勤務・通学する住民
手段	警察官が学校や企業、公民館や婦人会等、住民の中に直接出向き、地域の治安に対する情報提供や、身の回りの安全に対する啓蒙活動を行ったり、警察への協力を呼び掛けることで、行政と地域住民が一体となり、安心して暮らせる環境の整備に努める。

コミュニティ安全プログラムのロジックモデル



(参考) 悪いロジックモデルの例ーロジックに無理がある

「風が吹けば桶屋が儲かる」

今日の大風で土ほこりが立ちて人の目の中へ入れば、世間に盲人が大ぶん出来る。そこで三味線がよふうれる。そうすると猫の皮がたんというによって世界中の猫が大分へる。そふなれば鼠があばれ出すによって、おのづから箱の類をかぢりおる。爰(ここ)で箱屋をしたらば大分よかりそふなものじゃと思案は仕だしても、是(これ)も元手がなふては埒(らち)明(あか)ず

1. 大風で土ほこりが立つ
- ↓
2. 土ほこりが目に入って、盲人が増える
- ↓
3. 盲人は三味線を買う(当時の盲人が就ける職に由来)
- ↓
4. 三味線に使う猫皮が必要になり、ネコが殺される
- ↓
5. ネコが減ればネズミが増える
- ↓
6. ネズミは桶をかじる
- ↓
7. 桶の需要が増え桶屋が儲かる

2-3 ロジックモデルの意義

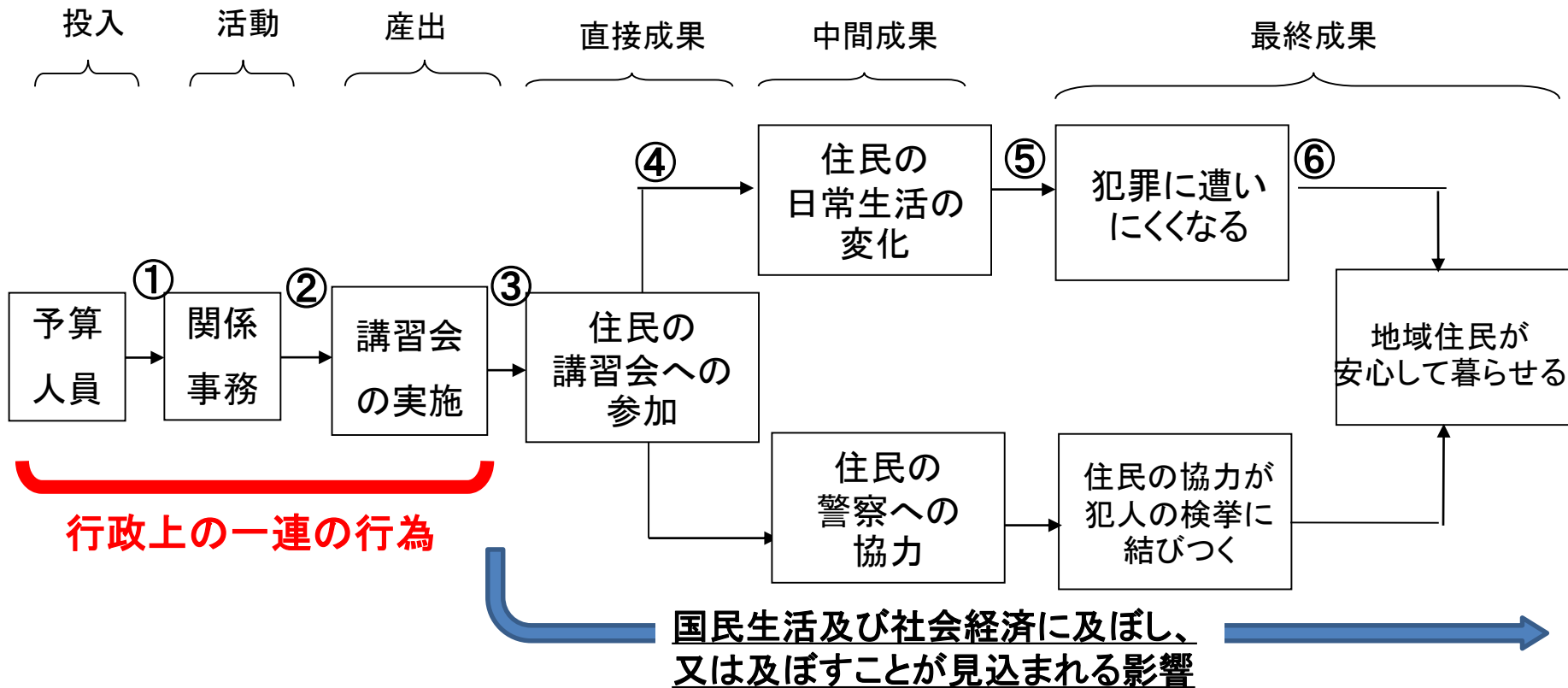
- ・ 政策の論理的形成
- ・ 政策の意義、概念の明確化
- ・ 政策設計における問題点の発見
- ・ 評価に当たってのポイントの明確化
- ・ 評価に当たっての指標の設定

ロジックモデル
= 政策の設計図

政策評価

= ロジック通りに効果が表れているかどうかを検証する

2-4 ロジックモデルー「手段→目的」の連鎖



「手段→目的」の連鎖



- ① 資源(予算、人)を投入する ⇒ 関係事務(準備、広報等)を行う
- ② 関係事務(準備、広報等)を行う ⇒ 講習会を実施する
- ③ 講習会を実施する ⇒ 住民が講習会に参加する
- ④ 住民が講習会に参加する ⇒ 住民の日常生活が変化する
- ⑤ 住民の日常生活が変化する ⇒ 犯罪に遭いにくくなる
- ⑥ 犯罪に遭いにくくなる ⇒ 安心して暮らせる

2-5 政策の体系化

政策評価の実施に関するガイドライン(一部抜粋)
(平成17年12月16日、政策評価各府省連絡会議了承)

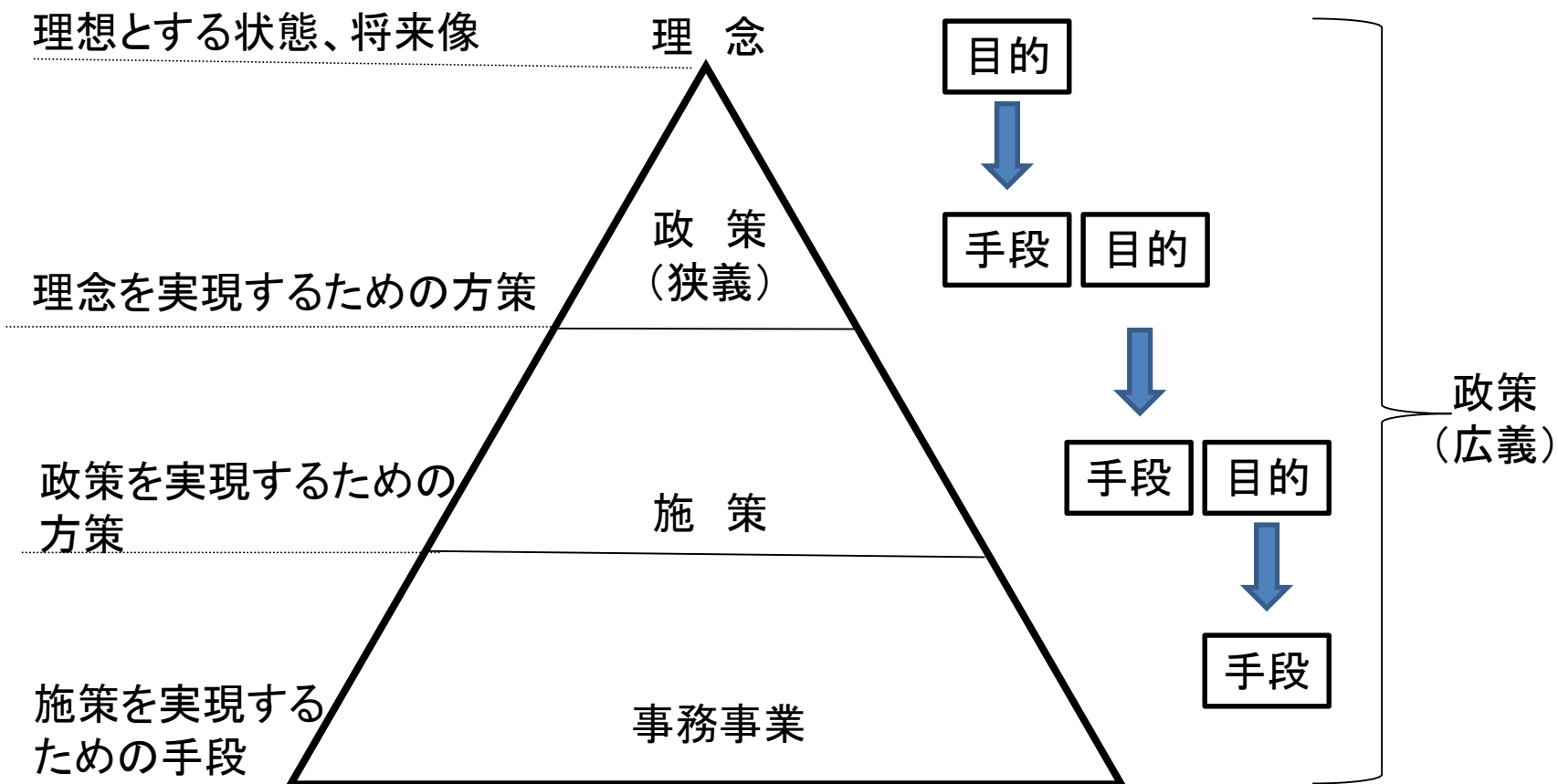
1 政策の体系化

政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施を確保するため、政策体系をあらかじめ明らかにすることを基本とし、その実施に当たっては、**政策評価の対象とする政策が、どのような目的の下にどのような手段を用いるものかという対応関係**を明らかにした上で行うものとする。

(1) 「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の区分

各行政機関が所掌する政策は、いわゆる「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の区分に対応しており、そのレベルは区々であると考えられる。このため、政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施を確保するためには、**「政策(狭義)－施策－事務事業」などの政策体系をあらかじめ明示した上で評価を実施**することが必要となる。

政策体系(政策の構造)



総務省重点施策2019

理念

落ち着いた、やさしく、持続可能な社会の実現（総務省重点施策2019）

我が国最大の危機である人口減少に立ち向かうため、2040年頃の姿から逆算する形で整理した課題に対し、地方公共団体と各府省の施策がうまく機能するよう、自治体行政の変革を進めるとともに、この危機をチャンスと捉え、ICTのアグレッシブな導入などにより、産業、地域、人々の暮らしの「実現したい未来の姿」への変革を促進し、全ての人にとって、落ち着いた、やさしく、持続可能な社会を実現する。

I 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行政運営の確保

政策

- ▶ 1. 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組
- ▶ 2. 地域の持続的発展を支える地方税体系の構築と地方の一般財源総額の確保等
- ▶ 3. 自治体戦略2040構想の推進

施策

II ICTのアグレッシブな導入によるSociety5.0の実現

政策

- ▶ 4. サイバーセキュリティの強化、ICTの安心・安全の確保、ICT人材の育成
- ▶ 5. 5G、光ファイバ、4K・8K等の世界最高水準のICT環境の整備
- ▶ 6. あらゆる産業分野におけるIoT・AI等の徹底活用
- ▶ 7. 地域のポテンシャルを引き出すICTの活用
- ▶ 8. 海外展開・国際的な政策連携

施策

III 暮らしやすく働きやすい社会の実現

政策

- ▶ 9. 働き方改革と女性の活躍促進
- ▶ 10. 全ての人にやさしいICT活用環境の整備（スマートインクルージョン構想の推進）
- ▶ 11. マイナンバー制度の円滑な運用とマイナンバーカードの利活用の促進
- ▶ 12. 国民生活の安心・安全の拠点としての郵便局の活用の促進
- ▶ 13. 恩給の適切な支給

施策

IV 防災・減災／復旧・復興

政策

- ▶ 14. 東日本大震災等からの復興
- ▶ 15. 災害に強いまちづくりと公共施設等の老朽化対策等の適正管理の推進
- ▶ 16. 大規模災害に対応した消防防災力・地域防災力の整備
- ▶ 17. 災害時の情報伝達環境整備

施策

V 国民にとって効率的で利便性の高い行政基盤の確立

政策

- ▶ 18. デジタルファースト推進のための環境整備
- ▶ 19. 行政の業務改革（BPR）・電子決裁への移行加速化
- ▶ 20. 統計改革による時代の変化に対応したより使いやすく正確な統計の整備
- ▶ 21. 主権者教育の推進と投票しやすい環境の一層の整備

施策

施策

1. 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

- 持続可能な地域づくりの担い手・組織や、地域を支えるICT人材の確保・育成
- シェアリングエコノミーの活用をはじめとする地域資源を活かした地域の雇用創出と消費拡大の推進
- 過疎対策の推進

事務事業

- ・ チャレンジ・ふるさとワーク
- ・ 地域おこし協力隊の拡充など地域への人材還流の促進
- ・ 「移住・交流情報ガーデン」の充実など地方への移住・交流の推進
- ・ JETプログラムによるグローバルな地域活性化の推進
- ・ 地域運営組織の形成促進
- ・ 地方公共団体におけるオープンデータの取組支援
- ・ 地域ICTクラブの展開
- ・ ICT活用推進委員(仮称)制度の仕組みの展開
- ・ 地域情報化アドバイザー派遣事業
- ・ 自治体CIO等の育成強化
- ・ ユーザー企業等を対象としたIoT人材育成
- ・ 地方公共団体におけるサイバーセキュリティ人材の育成

事務事業

- ・ 過疎対策の推進
- ・ 集落ネットワーク圏の推進

政策体系(総務省重点施策2019)

理念

落ち着いて、やさしく、持続可能な社会の実現(総務省重点施策2019)

我が国最大の危機である人口減少に立ち向かうため、2040年頃の姿から逆算する形で整理した課題に対し、地方公共団体と各府省の施策がうまく機能するよう、自治体行政の変革を進めるとともに、この危機をチャンスと捉え、ICTのアグレッシブな導入などにより、産業、地域、人々の暮らしの「実現したい未来の姿」への変革を促進し、全ての人にとって、落ち着いて、やさしく、持続可能な社会を実現する。

政策(狭義)

I 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行政運営の確保

II ICTのアグレッシブな導入によるSociety5.0の実現

III 暮らしやすく働きやすい社会の実現

施策

▲ 1. 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

▲ 2. 地域の持続的発展を支える地方税体系の構築と地方の一般財源総額の確保等

▲ 3. 自治体戦略2040構想の推進

▲ 4. サイバーセキュリティの強化、ICTの安心・安全の確保、ICT人材の育成

▲ 5. 5G、光ファイバ、4K・8K等の世界最高水準のICT環境の整備

▲ 6. あらゆる産業分野におけるIoT・AI等の徹底活用

▲ 7. 地域のポテンシャルを引き出すICTの活用

▲ 8. 海外展開・国際的な政策連携

▲ 9. 働き方改革と女性の活躍促進

▲ 10. 全ての人にやさしいICT利活用環境の整備

▲ 11. マイナンバー制度の円滑な運用とマイ

▲ 12. 国民生活の安心・安全の拠点としての

▲ 13. 恩給の適切な支給

事務事業

- ・ チャレンジ・ふるさとワーク
- ・ 地域おこし協力隊の拡充など地域への人材還流の促進
- ・ 「移住・交流情報ガーデン」の充実など地方への移住・交流の推進
- ・ JETプログラムによるグローバルな地域活性化の推進
- ・ 地域運営組織の形成促進
- ・ 地方公共団体におけるオープンデータの取組支援
- ・ 地域ICTクラブの展開
- ・ ICT活用推進委員(仮称)制度の仕組みの展開
- ・ **地域情報化アドバイザー派遣事業**
- ・ 自治体CIO等の育成強化
- ・ ユーザー企業等を対象としたIoT人材育成
- ・ 地方公共団体におけるサイバーセキュリティ人材の育成

- ・ 地方法人課税の偏在是正、森林環境税
- ・ 地方の一般財源総額の確保と地方財政の健全化

- ・ 自治体行政スマートプロジェクト
- ・ クラウドの進展を見据えた次世代の自治体情報システムの在り方等の検討
- ・ 圏域における広域連携の推進等

地域情報化アドバイザー派遣制度の概要

地域が抱える様々な課題を解決するため、ICTを利活用した取組を検討する地方公共団体等からの求めに応じ、ICTの知見等を有する「地域情報化アドバイザー」を派遣し、ICT利活用に関する助言等を行う。

平成29年度の主な依頼内容

派遣の仕組み



分野	団体	派遣アドバイザー	依頼内容
オープンデータ	秋田県秋田市	川島 宏一氏 筑波大学システム情報系社会工学域 教授	<オープンデータ活用の有用性に関する講演> ①オープンデータについて ②オープンデータに取り組む意義 ③オープンデータの活用事例
	やすぎ 島根県安来市	遠藤 守氏 名古屋大学大学院情報学研究科 准教授	<オープンデータに関する講演及びワークショップ> ①オープンデータについて ②ワークショップ（高校の生徒が安来市のおすすめスポットをオープンデータ化し、マッピングを行う）
人材の育成・活用	熊本県菊池市	森本 登志男氏 岡山県 特命参与/ 佐賀県 情報エグゼクティブ・アドバイザー	<地域課題解決のためのICTに関する講演> ①地域情報化がもたらす可能性について ②ICT推進体制整備に向けた助言
教育	兵庫県伊丹市立北中学校	坪田 知己氏 合同会社・Loco共感編集部 代表社員・編集長	<タブレットやiPadを活用した情報発信に関する講演> ①情報化社会について ②ICTを活用した情報受発信について
	徳島県貞光中学校	中川 斉史氏 東みよし町立足代小学校 教頭	<「ケータイ・スマホ安全教室」開催・進行の支援> ①情報モラルや情報セキュリティについて ②情報機器の正しい使い方

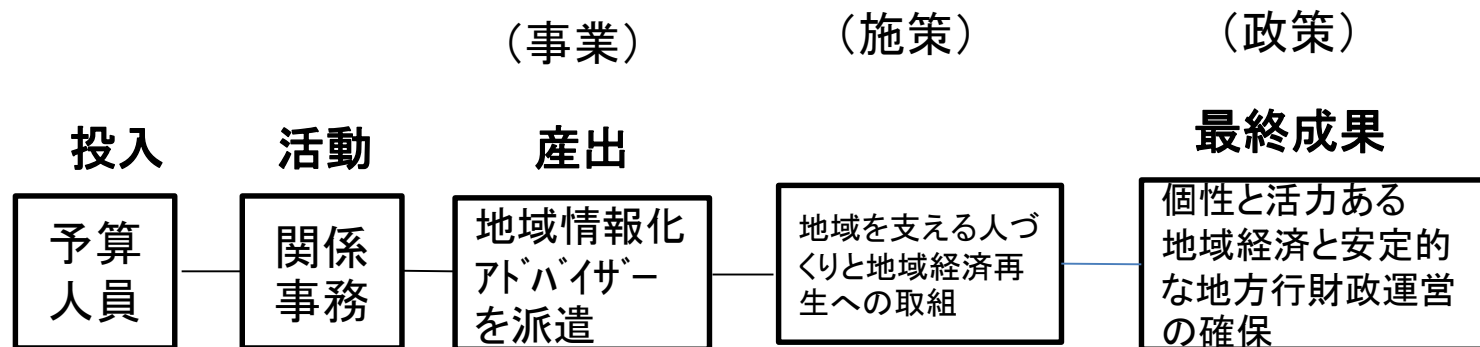
資料: 総務省HP (http://www.soumu.go.jp/main_content/000555310.pdf)より一部抜粋。

2-6 政策体系を基にしたロジックモデルの原型

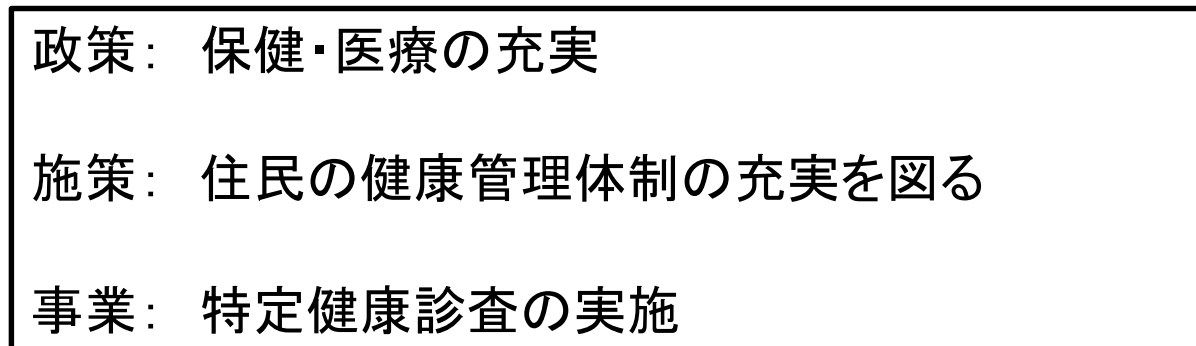
政策： 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行財政運営の確保

施策： 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

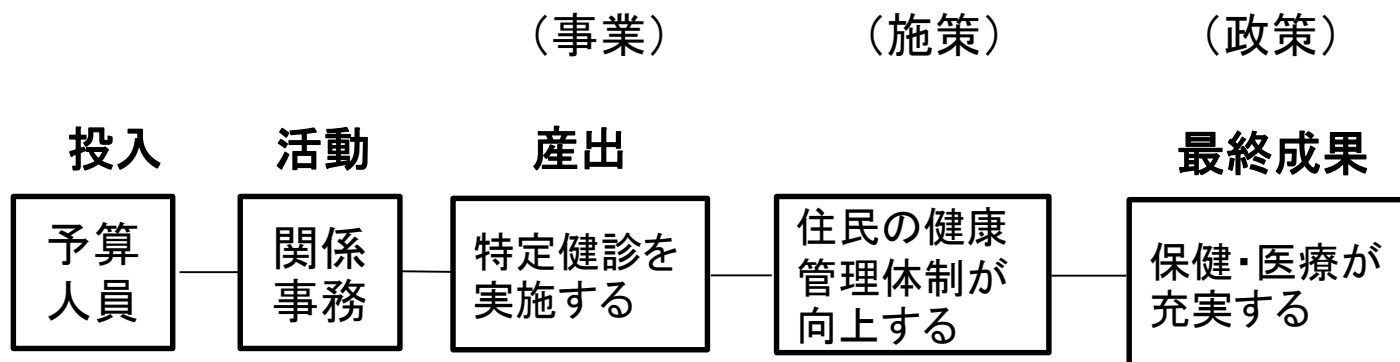
事業： 地域情報化アドバイザー派遣事業



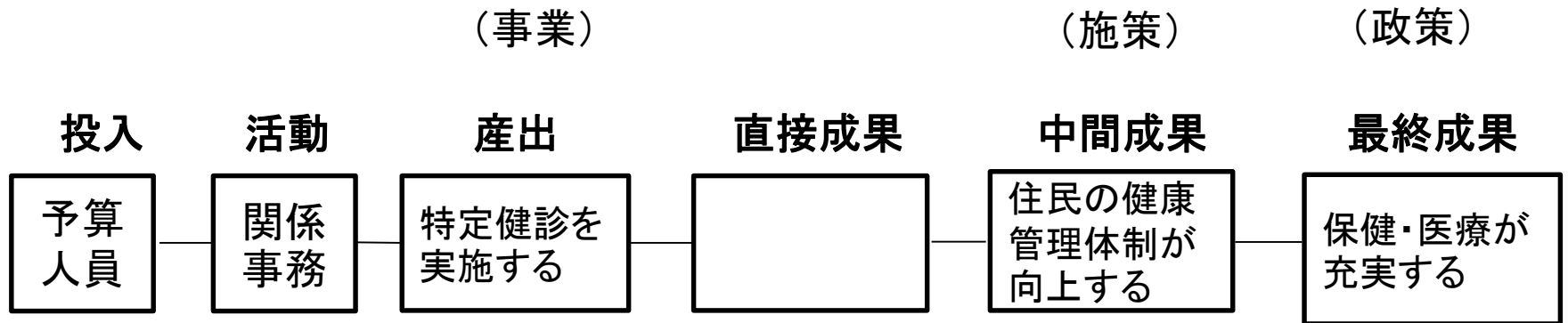
2-7 政策体系からロジックモデルへ



ロジックモデルの原型



ロジックモデルの作成



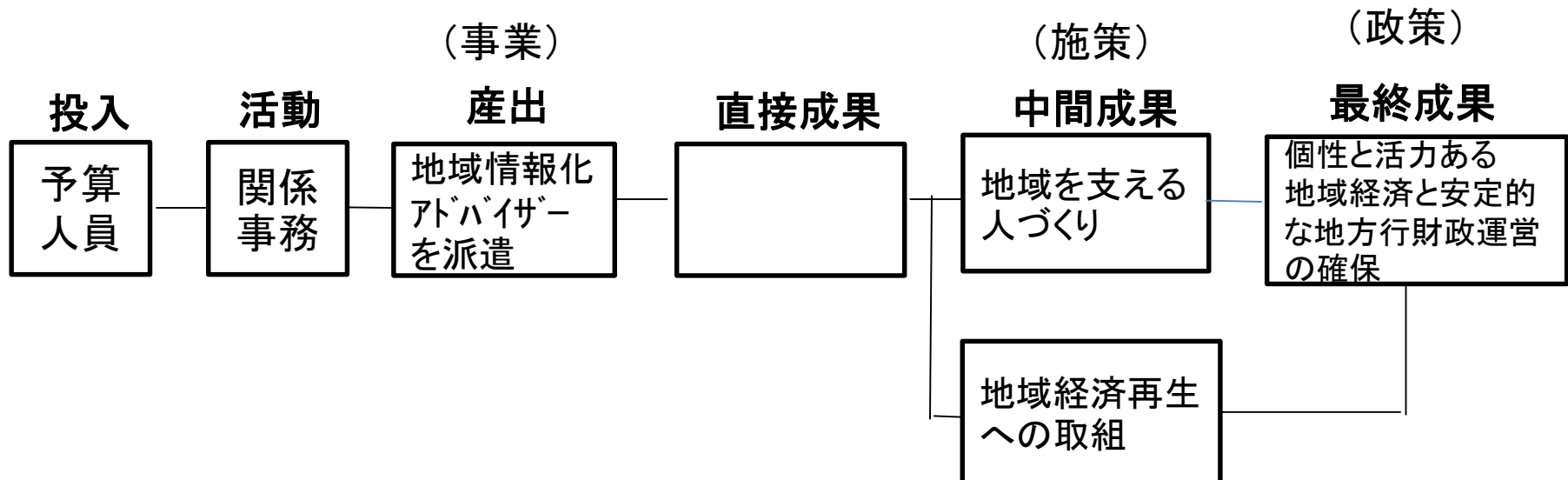
ロジックモデルの作成

政策： 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行財政運営の確保

施策： 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

事業： 地域情報化アドバイザー派遣事業

ロジックモデル



3 指標はどのように考えるのか

指標の考え方

⇒ 意図の明確化と意図の指標化

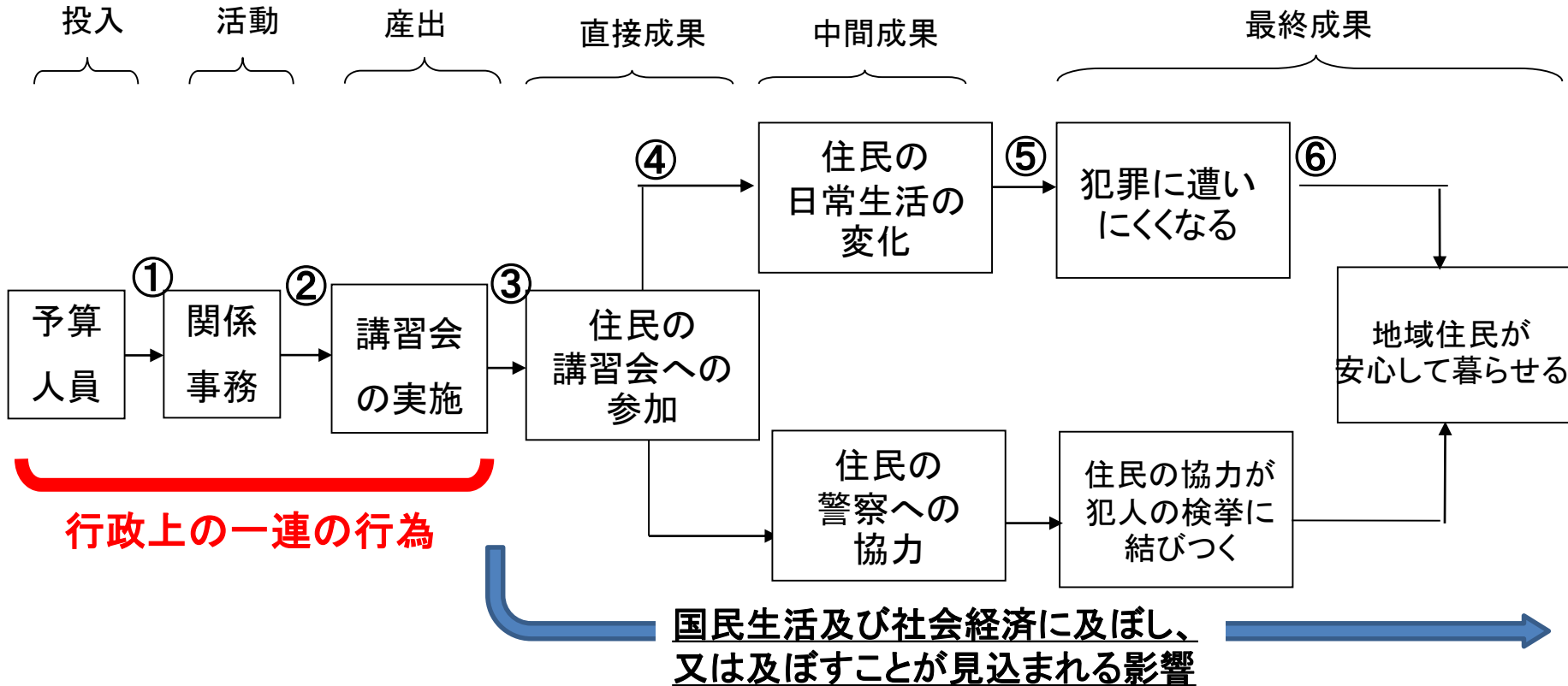
① 意図の明確化＝具体的に何をどのような状態にしたいのか

何をどのような状態にしたいのか＝ 対象＋成功状態

② 意図の指標化＝意図をどのように測定するのか

意図(すなわち目標)を具体的に表したもの＝指標

3-1 コミュニティ安全プログラムのロジックモデル



① 資源(予算、人)を投入する ⇒ 関係事務(準備、広報等)を行う

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝1会場当たりの開催経費を前年度より抑えたい

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝1会場当たりの開催経費(前年度比増減)

② 関係事務(準備、広報等)を行う ⇒ 講習会を実施する

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝全ての校区で講習会を開催する

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝講習会を開催した校区の割合

③ 講習会を実施する ⇒ 住民が講習会に参加する

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝多くの住民が講習会に参加する
＝多くの社会的弱者(高齢者、女性)が講習会に参加する

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝講習会参加者数(人口比)
＝対象の講習会参加者数

④ 住民が講習会に参加する ⇒ 住民の日常生活が変化する

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝参加者が講習内容を理解し、犯罪に遭いにくいよう日常生活を見直す

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝アンケートで「防犯ネットを購入する」と答えた参加者の比率

⑤ 住民の日常生活が変化する ⇒ 犯罪に遭いにくくなる

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝住民が被害者となる犯罪が減少する

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝対象地域における刑法犯認知件数

⑥ 犯罪に遭いにくくなる ⇒ 地域住民が安心して暮らせる

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝住民の多くが地域が以前に比べ安全になったと実感する

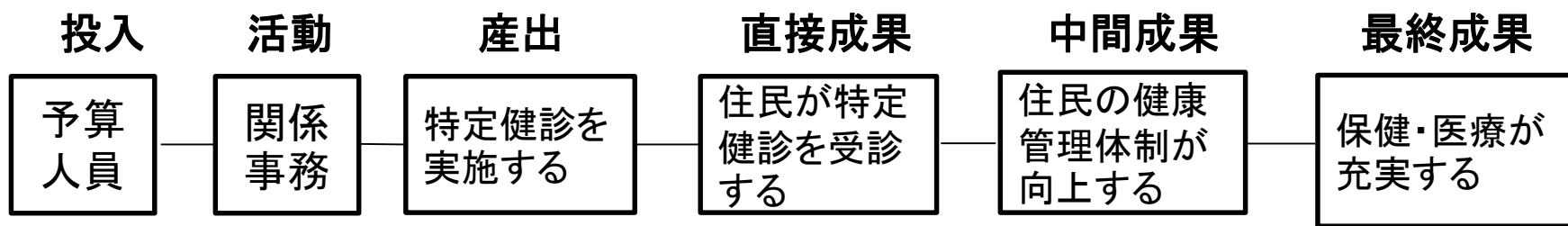
意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝アンケートで「以前に比べ治安が改善した」と答えた住民の比率

3-2 事業「特定健康診査を実施する」のロジックモデル



① 資源(予算、人)を投入する ⇒ 関係事務を行う

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝多くの住民に市が実施する健康診断等の情報などを掲載した健康情報誌を読んでもらう

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝健康情報誌を読んだと答えた住民の比率

② 関係事務を行う ⇒ 特定健診を実施する

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝多くの住民が受診しやすい環境づくりを進める

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝健診を受診できる医療機関数
＝土日・祝祭日に健診を受診できる医療機関数(割合)

③ 特定健診を実施する ⇒ 住民が特定健診を受診する

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝多くの対象者が特定健診を受診する
＝連続未受診者が減少する

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝特定健診受診率
＝受診勧奨を行った者のうち、その後健診を受診した者の割合

④ 住民が特定健診を受診する ⇒ 住民の健康管理体制が向上する

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝特定健診の結果、問題が見られた者は特定保健指導を受診する

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝特定保健指導実施率

⑤ 住民の健康管理体制が向上する ⇒ 保健・医療が充実する

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝医療費の増加を抑制する
＝健康寿命が延びる

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝1人当たり医療費(金額、前年度比伸率)
＝日常生活動作が自立している期間の平均

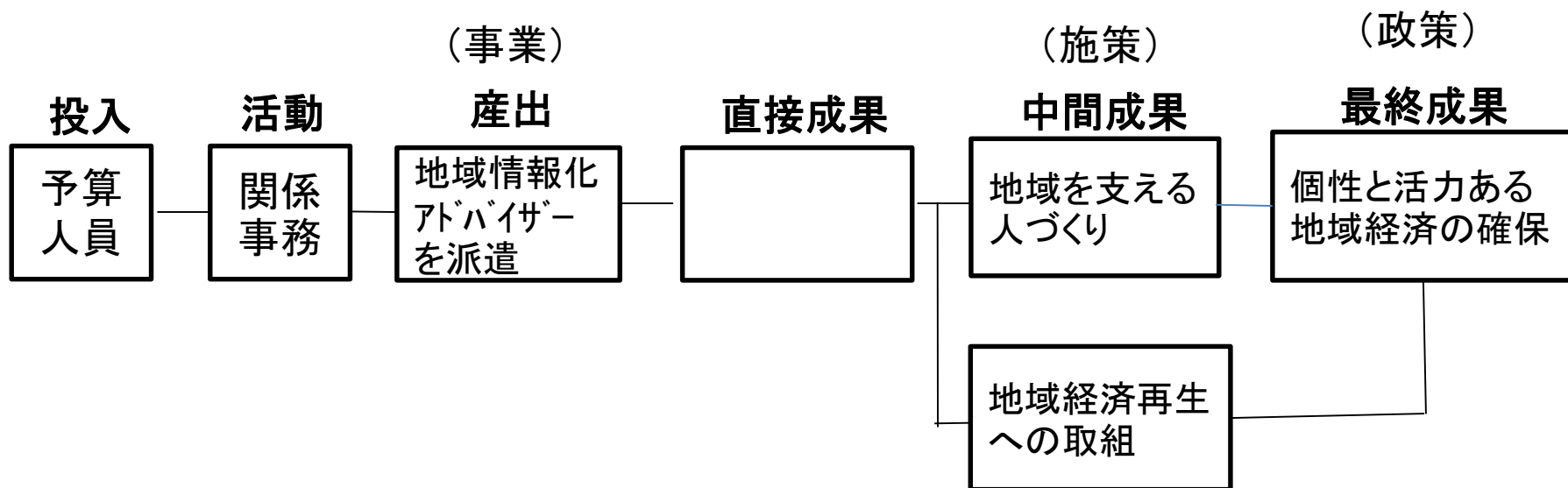
3-3 地域情報化アドバイザー派遣事業のロジックモデル

政策： 個性と活力ある地域経済と安定的な地方行財政運営の確保

施策： 地域を支える人づくりと地域経済再生への取組

事業： 地域情報化アドバイザー派遣事業

ロジックモデル



① 資源(予算、人)を投入する

⇒ 関係事務(準備、広報等)を行う

具体的にどのような状態を
目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝

② 関係事務(準備、広報等)を行う ⇒ 地域情報化アドバイザーを派遣する

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図 = 具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象 + 成功状態)



意図 =

意図の指標化

= 意図をどのように測定するのか



指標 =

③ 地域情報化アドバイザーを派遣する ⇒

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝

④

⇒ 地域経済再生への取組が行われる

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝

- ⑤ 地域経済再生への取組が行われる ⇒ 個性と活力ある地域経済の確保が行われる

具体的にどのような状態を目指すのか(意図)

意図の明確化

意図＝具体的に何をどのような状態にしたいのか
(対象＋成功状態)



意図＝

意図の指標化

＝意図をどのように測定するのか



指標＝